



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

CLÁUDIA GASSENFERTH VELOSO MACHADO LAFETÁ

**A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NA
GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO: O
COLÉGIO EVEREST**

**Brasília
2014**

CLÁUDIA GASSENFERTH VELOSO MACHADO LAFETÁ

**A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NA
GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO: O
COLÉGIO EVEREST**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Latu-Sensu* na área de Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. Dra. Graça França Monteiro

**Brasília
2014**

CLÁUDIA GASSENFERTH VELOSO MACHADO LAFETÁ

**A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NA
GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO: O
COLÉGIO EVEREST**

**Trabalho apresentado ao Centro Universitário
de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-
requisito para a obtenção de Certificado de
Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Latu-
Sensu* na área de Gestão da Comunicação nas
Organizações.**

Orientador: Prof. Dra. Graça França Monteiro

Brasília, ____ de _____ de ____.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

**Brasília
2014**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho em especial ao amor da minha vida e mais do que um companheiro, Lucas, e a minha mãe Marise, que sempre esteve presente ao meu lado em todas as etapas da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por todos os dons que Ele me concedeu, e a Maria Santíssima, minha Mãe do Céu, por me proteger e me guiar.

Aos meus familiares, pois estes são a minha base, meu porto seguro.

Especialmente, agradeço ao meu pai, que mesmo não estando fisicamente presente, intercede junto a Deus pela minha vida.

Agradeço ao Lucas, meu amor, por todo o companheirismo e entrega.

Aos meus amigos verdadeiros, aos padres e consagradas que há anos me acompanham, me compreendem e me incentivam a querer ser cada vez mais uma pessoa melhor.

Meu agradecimento especial ao Colégio Everest de Brasília, pela prontidão em contribuir para esta pesquisa.

Aos colegas de turma da pós-graduação, por terem tornado esta jornada mais agradável.

Por fim, agradeço a todos os professores e profissionais que tive contato até hoje pelo conhecimento e experiência transmitida.

E em especial agradeço a minha orientadora Graça França Monteiro e a coordenadora Joana Bicalho, por toda a dedicação neste período de curso.

“Um pouco de misericórdia torna o mundo menos frio e mais justo”.

(Papa Francisco)

RESUMO

A partir do atual contexto em que as instituições estão cada vez mais procurando satisfazer os públicos com os quais se relacionam, em especial, buscando estratégias de relacionamento com o público interno, é que o presente trabalho foi desenvolvido. Tendo por base esse panorama, pretende-se demonstrar como o endomarketing pode ser uma importante ferramenta de gestão, por meio de estudo de caso do ambiente interno do Colégio Internacional Everest de Brasília. Através do auxílio de entrevistas com funcionários da instituição, apresentando percepções positivas e negativas, e com a fundamentação teórica sobre comunicação interna, cultura organizacional e endomarketing, a presente pesquisa oferece sugestões para alinhar a visão geral da empresa com o corpo de funcionários em todos os níveis hierárquicos da organização. Uma nova maneira de liderança também é apresentada, na qual o mais importante é o serviço e a visão do colaborador interno como um cliente, e não apenas como um funcionário.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Gestão. Comunicação interna. Endomarketing. Público interno.

ABSTRACT

The present essay is developed from the actual circumstances in which the institutions are looking every day to satisfy the public with which they work, specially searching for strategies with the inside public. In this basic panorama, we pretend to demonstrate how the endomarketing can be a very important management tool, by the case study of the internal environment of the Colégio Internacional Everest of Brasilia. By interviewing the employees, in which they presented their positive and negative perceptions, and with the theoretic foundation about internal communication, organizational culture and endomarketing, the present research offers suggestions to align the general vision of the school with that of the body of employees in all hierarchical levels of the organization. A new leadership is also presented, in which the most important is the service and the vision of the internal co-worker as clients, and not just as employees.

Key-words: Organizational environment. Management. Internal communication. Endomarketing. Inside public.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 O ENDOMARKETING E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES	13
1.1 Comunicação Interna	13
1.2 Fluxos de comunicação	15
1.3 Endomarketing	17
1.4 Cultura organizacional	19
2 O ENDOMARKETING NA PRÁTICA	23
2.1 O triângulo de serviço	25
2.2 A importância de saber escutar	26
2.3 Sugestões de ações e instrumentos de Endomarketing	27
2.4 Sistematizar a comunicação	29
3 O COLÉGIO INTERNACIONAL EVEREST NO MUNDO E NO BRASIL	33
3.1 O Colégio Internacional Everest em Brasília	33
3.2 Missão, visão e valores do Colégio Everest	34
3.3 A Comunicação Interna do Colégio Everest	36
3.4 Percepção dos funcionários sobre a Comunicação Interna	36
4 SUGESTÕES PARA MELHORAR O AMBIENTE INTERNO	44
4.1 A gerência deve continuar cada vez mais convencida	45
4.2 Alinhar toda a organização em uma mesma visão	45
4.3 Definir a cultura organizacional e disseminá-la com a CI e por meio do Endomarketing	47
4.4 Há necessidade de mais processos de interação e motivação	48
4.5 Estabelecer padrão e fluxo de comunicação	50
4.6 Disseminar a importância da Comunicação	51
4.7 Proporcionar meios oficiais de comunicação e aprimorar os existentes	51
4.8 Utilizar ferramentas de comunicação interna específicas	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
Referências	58

INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais buscando satisfazer os diversos públicos com os quais se relacionam, promovendo ações estratégicas para garantir resultados favoráveis. Atualmente, não basta que a instituição coloque todos os esforços em ações para o público externo, mas é essencial analisar com profundidade o público interno e suas necessidades.

Para esclarecer o potencial do endomarketing como uma ferramenta importante de comunicação, o presente trabalho pretende estudar como este pode ser um diferencial no relacionamento com o público interno do Colégio Internacional Everest de Brasília. O colégio católico faz parte de uma rede internacional de colégios bilíngues, presente em 18 países, com mais de 60 anos de experiência. Em Brasília, o Colégio Everest foi fundado há dois anos, no início de 2013.

O lema do Colégio Everest é "*Semper Altius*", que significa em latim "*Sempre mais alto*", o que busca transmitir a aspiração para que os alunos alcancem, a cada dia, o máximo desenvolvimento integral possível. Além disto, o colégio busca formar pessoas e famílias íntegras, líderes positivos que impulsionem e defendam ações de justiça e amor e que possam responder aos grandes desafios da atualidade.

Diante deste contexto, a presente pesquisa busca demonstrar como as ferramentas do endomarketing, gerenciadas por um gestor de comunicação, podem ser uma estratégia eficaz para aperfeiçoar o relacionamento com o público interno do Colégio Everest.

Após analisar a sintonia entre os valores do colégio Everest e apropriação desses valores pelos funcionários (professores e administrativos) o que, em princípio, pode interferir da divulgação da imagem (missão, visão, valores) institucional para alunos, pais e comunidade, será estudado por que isso acontece e como acontece. Diante disso, o problema central do presente trabalho é: como o endomarketing pode ser uma importante ferramenta de gestão no Colégio Internacional Everest de Brasília?

Esta pesquisa se justifica pelo fato de observarmos que as instituições, em determinadas circunstâncias, acabam por tratar os funcionários apenas como subordinados, e não como clientes da organização, e em certos casos desvalorizam o público interno. Do ponto de vista social, o presente trabalho busca analisar como os possíveis efeitos na motivação dos funcionários podem refletir em um ambiente organizacional onde os objetivos estão claros e a comunicação aberta existe, resultando em um ambiente de trabalho de qualidade.

Sob a perspectiva acadêmica, o presente trabalho foi desenvolvido para compreender como o endomarketing, gerenciado por um gestor de comunicação, pode ser importante para ajudar a alcançar os objetivos da organização.

Do ponto de vista do pesquisador, o interesse em desenvolver esta pesquisa surgiu da identificação com os valores pregados pelo Colégio Internacional Everest, que busca não apenas abarcar a parte intelectual, mas também desenvolver as dimensões humana, espiritual e apostólica de cada pessoa e disseminar valores humanos e cristãos, tais como a solidariedade, a responsabilidade social e a ética.

O objetivo geral deste trabalho é identificar como o endomarketing pode ser determinante para promover a sintonia de valores entre instituição e funcionários do Colégio Internacional Everest de Brasília.

Os objetivos específicos são:

- Conceituar endomarketing, comunicação interna e cultura organizacional;
- Identificar as ferramentas que o endomarketing oferece dentro da Comunicação Organizacional;
- Identificar missão, visão, valores do Colégio Everest e descrever a atual estrutura de endomarketing do Colégio Everest face aos valores institucionais;
- Propor estratégias para melhorar o relacionamento com o público interno do Colégio Everest.

Para desenvolver esta pesquisa foram feitas pesquisa bibliográfica, entrevistas em profundidade com a direção da escola e entrevistas semi-estruturadas com 10 funcionários. Segundo Richardson (1985), a pesquisa tem o objetivo de resolver os problemas específicos, gerar teorias ou avaliar teorias existentes. A partir de revisão bibliográfica, consulta a documentos oficiais, site da instituição e literatura especializada, análise das informações

fornecidas durante as entrevistas, o presente trabalho pode ser considerado como um estudo de caso, onde o objeto foi o Colégio Internacional Everest de Brasília.

Existem muitas definições para o estudo de caso, mas a mais utilizada é a de Yin (apud DUARTE, 2001, p. 32). “O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Ele enfatiza ser a estratégia preferida quando é preciso responder a questões do tipo como e por que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

O autor observa ainda que:

Se desejarmos falar sobre um “caso”, precisamos dos meios de interpretá-lo ou contextualizá-lo em uma realidade. Um caso compõe sua uniformidade não das ferramentas teóricas usadas para analisá-lo, mas do modo como ele toma forma; nomeado como um fato social ou histórico que combina toda a sorte de elementos dentro de um conjunto de papéis sociais, uma instituição, um movimento social, ou a lógica de ação de uma comunidade. (DUARTE, 2011, p. 218)

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, onde, por meio de entrevistas semi-abertas, com uma pequena amostra formada por professores e funcionários do Colégio Everest, foi possível entender a visão destes profissionais sobre a comunicação interna da instituição. Para Epstein (2011, p. 26) “todo procedimento seja qualitativo, seja quantitativo, é em grau maior ou menor reducionista”. O autor explica que esta redução da complexidade do real é realizada com certa diversidade em cada língua natural e, mais ainda, nas linguagens específicas de cada disciplina científica.

No caso em análise, o modelo de entrevista semiaberta foi utilizado, com um roteiro de questões-guia com 8 perguntas que dão cobertura ao interesse de pesquisa. De acordo com Duarte (2011, p. 66), “as questões, sua ordem, profundidade, forma de apresentação, dependem do entrevistador, mas a partir do conhecimento e disposição do entrevistado, da qualidade das respostas, das circunstâncias da entrevista”. As perguntas abertas, isto é, aquelas que são formuladas no caso em que próprio entrevistado pode fazer livremente sua resposta, e que são registradas no questionário em forma de texto, foram feitas para todos os 10 entrevistados que formam o grupo focal e também com a diretora do Colégio Everest.

Após análise das respostas dos entrevistados e do contexto atual do Colégio, foram feitas algumas recomendações que consistem em indicações para contribuir para um melhor ambiente interno. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 232), “as sugestões são importantes para o desenvolvimento da ciência: apresentam novas temáticas de pesquisa, inclusive levantando novas hipóteses, abrindo caminhos a outros pesquisadores”.

O presente trabalho está estruturado em 4 capítulos, sendo o primeiro intitulado “O Endomarketing e sua importância para as organizações”, o segundo, “O Endomarketing na prática”, o terceiro “O Colégio Internacional Everest no mundo e no Brasil” e o quarto “Percepções e sugestões para melhorar o ambiente interno”. O primeiro capítulo apresenta o conceito de Comunicação Interna (CI) por autores como João Curvello, Jorge Duarte, Graça Monteiro e pela própria Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom); o funcionamento dos fluxos de comunicação; o conceito de marketing, endomarketing e também o conceito de cultura organizacional, por especialistas como Analisa de Medeiros Brum e Saul Faingaus Bekin.

Já o segundo capítulo expõe as principais ferramentas e ações propostas no âmbito do endomarketing também por Brum e Bekin; os critérios necessários para criar um processo de motivação; a importância de escutar os funcionários e o conceito do Triângulo de serviço de Karl Albrecht e da pirâmide de Christian Gronross.

O terceiro capítulo apresenta o atual contexto do Colégio Everest no mundo, no Brasil e em Brasília; a missão, visão e valores da instituição e a forma como a CI da instituição é feita atualmente na percepção da direção e dos funcionários entrevistados.

A proposta do quarto capítulo é apresentar uma análise do atual ambiente interno do Colégio e algumas sugestões de melhorias para contribuir na construção de um melhor relacionamento com o público interno do Everest de Brasília.

1 ENDOMARKETING E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

A Comunicação Corporativa (CC) teve destaque no Brasil a partir de 1990, época em que a globalização rompeu com as barreiras geográficas, aumentando a concorrência no mercado internacional. Diante deste cenário, foi necessária a criação da marca corporativa, que garante a responsabilidade da empresa em relação aos seus produtos. Esses são dados do 4º Caderno de Comunicação Organizacional publicado em 2013 pela Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom) (ABRACOM, 2013, p.8).

De acordo com a Abracom, a principal função da CC é tornar públicas as ações e as atividades da empresa, de forma planejada, objetivando fortalecer canais de relacionamento com os stakeholders – pessoas ou grupos estratégicos que se relacionam com a organização a partir de interesses mútuos. Por isso, a CC torna-se estratégica, pois ela é responsável pela visibilidade positiva junto à sociedade, tornando-se um valioso bem a ser criado, mantido e preservado (ABRACOM, 2013, p.8).

1.1 Comunicação Interna

Entre os vários stakeholders de uma organização, destaca-se o colaborador, no papel fundamental de conservar os relacionamentos da empresa. Diante disto, a Comunicação Interna (CI) apresenta-se como função primordial nas instituições para reforçar a própria marca da empresa, os valores e as crenças. Segundo a Abracom (p. 13) a CI significa adotar o melhor caminho para envolver as equipes nos objetivos negociais da organização.

Curvello (2012, p. 22) entende que hoje pode-se definir CI como:

o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

De acordo com Abracom (2013, p 9) ao transmitir para dentro da empresa os principais valores e crenças, é importante ter o discernimento de que ‘informar’ é um processo

de transmissão de conteúdo puro e simples, enquanto ‘comunicar’ é um processo bem mais complexo, pelo qual se pretende dar sentido a uma realidade, buscando considerar que a mensagem possa ser interpretada de acordo com cada receptor, suas experiências e vivências.

Duarte e Monteiro veem a comunicação como “a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional”. Para eles,

ela é o oxigênio que dá vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação e em todos os processos. É consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos, e agregar valor à organização. (DUARTE; MONTEIRO, p. 334)

Mesmo com grande importância dentro das organizações, a comunicação em muitos casos não é utilizada de forma adequada, isto é, ela é geralmente utilizada como instrumento de poder. Entretanto, as novas gerações levam para o ambiente corporativo formas diferentes de se relacionar e já não aceitam mais o que é controlado e o que não é dialogado.

Como ressalta Argenti (2011, p.221), “a comunicação interna do século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”.

De acordo com Duarte e Monteiro (2009, p.334), a comunicação interna enfrenta vários obstáculos para ser eficiente: há excesso de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adaptadas aos públicos, gestores acham que fazer comunicação é igual a disseminar informação, a especialização gera guetos, falta informação relevante e há excesso de informação irrelevante em circulação. Por outro lado, a comunicação eficaz engloba o relacionamento com estruturas, padrões, fluxos de informação e processos de interação, motivação, influência e credibilidade.

A falta de políticas, diretrizes e estratégias de comunicação impedem que esta se transforme em um instrumento de qualificação dos processos e da identidade organizacional. Segundo observam Duarte e Monteiro,

Talvez seja possível pensar que os avanços serão significativos quando tornarmos a comunicação um desafio de toda a organização, dos dirigentes

ao mais novo contratado. E que a comunicação seja encarada em sua acepção original: *comunicare*, tornar comum – ou seja, para viabilizar o diálogo e a interação, facilitar o acesso, a compreensão, a participação, o reconhecimento e a atenção ao outro. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 337).

De acordo com a Abracom (2013, p 10), o objetivo da Comunicação Interna é fazer de cada colaborador um aliado na formação da imagem positiva da empresa. Por exemplo, os funcionários esperam que, quando suas opiniões são solicitadas e quando se empenham em dar um retorno a gerência os escute e saia para atendê-los. “Uma sólida comunicação interna – impulsionando a lealdade e a produtividade da força do trabalho – continuará a desempenhar um papel central na manutenção de funcionários e no sucesso geral da empresa”. (ARGENTI, 2011, p. 223)

1.2 Fluxos de comunicação

De acordo com Curvello (2012, p. 23), a comunicação no interior das organizações geralmente se opera por meio de quatro fluxos: fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo horizontal e, com o advento de tecnologias como o e-mail e a intranet, o fluxo transversal.

Segundo ele, o fluxo ascendente se caracteriza pelas informações, geralmente sugestões, críticas e apelos, oriundas dos funcionários e dirigidas à direção. As seções de cartas, as colaborações, existentes em quase todos os jornais de empresa e particularmente naquele por nós analisado, caracterizam esse fluxo.

No fluxo descendente, as informações se originam nos altos escalões e são transmitidas ao quadro de funcionários, por meio de inúmeros canais.

O terceiro fluxo é aquele que move a organização no seu dia-a-dia, através da comunicação entre pares, entre setores, situando-se quase sempre no campo informal, e por isso, sendo chamado de horizontal ou lateral.

De acordo com Curvello (2012, p. 23), o fluxo transversal teria o poder de subverter as hierarquias, ao permitir a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e/ou departamentos e mesmo entre níveis hierárquicos diferentes, sobretudo

no contexto de projetos e programas interdepartamentais. Para o autor, na comunicação empresarial prevalece o fluxo descendente.

Segundo Oliveira e Alencar (2013, p. 213) a comunicação carrega as contradições entre os discursos produzidos na esfera administrativa, na esfera dos relacionamentos pessoais e afetivos e naqueles não reconhecidos pela organização, como os que ocorrem no cafezinho e no corredor. Esses discursos podem ser reproduzidos de maneira formal ou informal.

A comunicação formal se constitui dos processos intencionais, planejados e estruturados a partir dos objetivos, princípios e interesses da organização materializados em ações comunicacionais. Refere-se à comunicação autorizada, com estrutura formal – setor de comunicação – responsável pela divulgação de informações e pela promoção de relacionamentos no âmbito interno e com a sociedade. Já a comunicação informal considera as manifestações espontâneas que ocorrem independentemente da estrutura formal. (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013, p. 213)

A partir do momento em que os funcionários são escutados, conseqüentemente eles vão estar alinhados e mais comprometidos com a visão geral de toda a empresa. O profissional de comunicação tem aí um papel relevante, pois somente com o convencimento da gerência, por parte deste profissional, é que a CI passa a ser mais valorizada nas organizações.

Alguns estudos observam que, nos últimos anos, as filosofias gerenciais em geral e as de aproximação com os funcionários chegaram basicamente à mesma conclusão: os gerentes precisam sair de trás de suas mesas, desligar seus celulares, afastar-se de seus computadores e conhecer o pessoal que está trabalhando para eles.

De acordo com Rosenbluth e Peters (2004, p. 16), toda a empresa trabalha com uma hierarquia de preocupações. A nossa é a seguinte, ressaltam: “funcionários, serviços, produtos. Nessa ordem. O foco da empresa são os funcionários. Estes então se concentram em nossos clientes. Os lucros são resultado final”.

Duarte e Monteiro (2009, p. 342) destacam que ter como principal cliente o colaborador não significa atuar em um ambiente em que se busque a diminuição de conflitos por meio da mera transmissão de informações, mas sim, de reconhecer a existência deles, ter consciência da importância de agir de forma colaborativa para romper o isolamento individual e realizar algo em comum, com uma finalidade bem definida e delimitada no tempo.

1.3 Endomarketing

Brum (1998, p. 37) defende que atualmente vivemos o fim da revolução e a era da reinvenção da mudança pacífica. Isso significa que somente num clima favorável é possível gerar novas ideias, fomentando novas descobertas, estruturas e dimensões sociais.

Os cenários de mudança são muitos e, por entender que o que quebra uma empresa não é propriamente a mudança, mas a incapacidade das pessoas em se adequar a ela, muitos empresários estão preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adaptar e sobreviver. (BRUM, 1998, p. 37)

Diante desta realidade de mudanças, algumas empresas desenvolvem determinados programas para reorganizar a sua comunicação interna, o que caracteriza uma atividade de endomarketing. Segundo Brum (1998, p. 51), fazer endomarketing não significa elaborar uma frase que determine a missão da empresa e colocá-la num quadro e pendurá-lo na parede para que seja visto pelos funcionários. “Endomarketing é um conjunto de ações e instrumentos que, sistemáticos e integrados, vendem a mesma ideia ou um mesmo conceito ao público interno”.

Para ela, muitas empresas comunicam-se de forma desencontrada, com grandes espaços de tempo entre uma ação e outra, e através de instrumentos completamente diferentes entre si, incapazes de implementar e solidificar um mesmo conceito. Este, segundo Brum, é um dos motivos pelos quais as empresas procuram desenvolver esforços de endomarketing: transformar tudo aquilo que já fazem em nível de comunicação interna em um programa único e eficaz. (BRUM, 1998, p. 51).

Para compreender o conceito de Endomarketing, é fundamental entender o que é o próprio marketing. Bekin (1995, p. 22) refere-se ao Endomarketing como um instrumental do marketing. Para o autor, o marketing é o processo que envolve a concepção, a produção, a fixação do preço, a promoção e a distribuição de produtos ou serviços com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. O conceito abrange todas as atividades de uma empresa, quer se trate de uma indústria, quer de uma empresa prestadora de serviços.

É dentro desta visão que coloca-se o paradigma dos 4Ps do marketing mix: *product* (produto), *price* (preço), *place* (ponto, praça), *promotion* (promoção, comunicação).

Para McCarthy (apud ESTRELLA; BENEVIDES; FREITAS, 2009, p. 147) o marketing é a função organizacional que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa por meio da gestão estratégica dessas variáveis dos 4Ps. Ainda, segundo Benazzi (apud ESTRELLA; BENEVIDES; FREITAS, 2009, p. 147), o foco no conceito de valor na troca destaca a questão central e que tanto o ponto de partida como o de chegada dos processos de marketing, são o cliente: debater o que é valor é colocar as predileções, necessidades e desejos do cliente no centro do processo de decisão, já que valor remete às diferentes percepções do que este cliente valoriza na oferta que a organização realiza.

Nesse sentido, para o autor, marketing pode ser definido como a intenção de entender e atender o mercado. Na prática, esta definição, segundo ele, deve, idealmente, converter-se em práticas operacionais para melhor atender ao consumidor, mas, para fazê-lo, é indispensável que previamente se entenda seu comportamento, seus desejos e suas necessidades. Apenas com tais informações é que a empresa conseguirá mobilizar seus recursos para transformá-los, de fato, em demanda pelos produtos e serviços da organização. (BOONE; KUTZ, apud ESTRELLA; BENEVIDES; FREITAS, 2009, p. 147)

Diante dessas características do marketing tradicional, o endomarketing ou marketing interno é justamente um instrumento de gestão para a adaptação e utilização de técnicas, instrumentos e conceitos de orientação de Marketing voltados especificamente para os colaboradores/funcionários de uma determinada organização.

Definido por Bekin (1995, p. 8) como as ações gerenciadas de marketing dirigidas ao público interno, e conceituado pelo mesmo como um processo para sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação-para-o-mercado, o endomarketing no campo da Comunicação Organizacional, tem como objetivo facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando objetivos da empresa ou organização harmonizando e fortalecendo estas relações. Ainda de acordo com Bekin, a função primordial do endomarketing é integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

A origem do endomarketing é atribuída ao próprio Bekin, que, quando era gerente na Johnson e Johnson na década de 1970, enfrentando dificuldades internas, decidiu que precisava “vender” a empresa para os seus funcionários e criou o termo endomarketing, registrado no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) desde 1995.

O endomarketing, de acordo com Benazzi (apud ESTRELLA; BENEVIDES; FREITAS, 2009, p. 156), “busca identificar as necessidades e desejos do próprio cliente interno, para satisfazê-lo eficaz e eficientemente, fazer-lhe ofertas de valor e estimular a fidelização do cliente interno à organização, seus objetivos e estratégias”.

Segundo Kotler (apud ESTRELLA; BENEVIDES; FREITAS, 2009, p. 157), não faz sentido prometer serviço excelente antes de os funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo. Nessa perspectiva, o Endomarketing, para Benazzi (apud ESTRELLA, BENEVIDES e FREITAS, 2009, p.156) também é considerado uma estratégia de gerenciamento de serviços. “O primeiro foco é sobre como desenvolver nos empregados uma cultura de prestação de serviços e campanhas específicas de marketing externo, ou exomarketing, têm que ser vendidos aos empregados antes de serem colocados externamente no mercado”.

Bekin (1995, p. 6) afirma que trata-se de uma nova realidade, marcada por um mercado orientado para o cliente e para o valor do serviço prestado ao cliente, quer de modo direto, como na área de serviços, quer como um serviço que está agregado ao produto.

No esforço louvável de renovação e de busca por eficiência, muitas vezes as empresas investem em rigorosos programas de qualidade. Devemos aplaudir seu esforço. Mas temos que observar que estes programas, via de regra, não alcançam os resultados esperados, embora representem investimentos significativos. Resultado: a solução não veio, os problemas foram adiados e se gastou muito dinheiro. E só depois da inevitável frustração é que estas empresas descobrem que deixaram de lado a valorização dos funcionários. Faltou um conjunto de valores destinados a aumentar a valorização do indivíduo, a motivação e a iniciativa. A renovação e a qualidade não podem prescindir deste aspecto fundamental – a qualificação e a promoção do indivíduo, a valorização do ser humano. (BEKIN, 1995, p. 13)

1.4 Cultura organizacional

Rosenbluth e Peters (2004, p. 17) destacam que os seres humanos devem ser os pilares da empresa e, como tal, devem se sentir felizes no ambiente de trabalho.

O único modo de sabermos realmente se atingimos nossas metas é tentar mensurar nosso progresso. O mesmo vale para a felicidade no ambiente de trabalho. Não podemos simplesmente pressupor que nossos funcionários estão felizes. Devemos nos assegurar de que eles estão, e isso significa descobrir meios de ajudá-los a nos dizer isso. (ROSENBLUTH; PETERS, 2004, p. 6)

Curvello (2012, p. 14) explica que da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais. E o processo de comunicação evidencia a prática de atitudes internas, definindo a cultura organizacional.

Duarte e Monteiro (2009, p. 342) observam que conferir toda organização tem um conjunto de valores e crenças, atitudes e comportamentos, modos de pensar e de agir compartilhado pelas pessoas que a integram. Cultura organizacional é, portanto, segundo eles, esse conjunto de elementos que conferem a identidade coletiva e o significado da instituição. A cultura vai determinar o quanto os envolvidos valorizam a informação; se estão dispostos a vencer as barreiras organizacionais para compartilhá-la; e como podem adquirir novos conhecimentos para colocar a comunicação a serviço dos negócios.

É importante, de acordo com César (2008, p. 129) compreender que a cultura e, também, os modelos de gestão são específicos de cada organização e qualquer tentativa de redução a uma singularidade implica perda de compreensão do todo. “Esta constatação é de especial importância para a área de comunicação; a cultura, enquanto um conjunto de referências, é a base para as normas comportamentais”.

Pinto, Mognon e Custódio (2014, p. 160) explicam que a cultura de uma organização é parte do que a identifica, a torna singular, única. A cultura organizacional, segundo os autores, revela os valores da organização, “seus costumes, seus ritos, seus heróis e demônios”. A cultura organizacional aponta rumo a suas características corporativas e está intimamente ligada aos seus códigos internos de comunicação e suas linguagens. Já a noção de clima organizacional remete a algo mais fluido e mutante, a um estado de espírito de um ambiente organizacional em dado instante, estando ligado a algo como seus humores coletivos.

De acordo com Curvello (2012, p. 1), a cultura organizacional dita o que realmente uma organização é, e certos modelos administrativos às vezes podem não se

encaixar na realidade da organização. “Em uma organização, na qual padrões e valores surgem e se desenvolvem, a evolução social e cultural depende da compreensão, da cooperação dos indivíduos, da interação social do grupo, na forma com que estabelecem e praticam o diálogo, construindo relações baseadas no respeito e consequente credibilidade”.

Para Estrella, Benevides e Freitas (2009, p. 114), a fonte para estabelecer a ética de determinada organização é a sua própria cultura.

A experiência de fazer parte, de agir em nome de uma instituição, se complexifica quando também está em curso uma interação entre pessoas, se influenciando mutuamente, agindo sobre a percepção de cada um, alterando o estado de observação a cada momento. Com isto, uma cultura empresarial, por mais estática que seja em termos gerais, é sempre um algo mutante, suscetível à ação de seus componentes. (ESTRELLA; BENEVIDES; FREITAS, 2009, p.114)

Segundo Estrella, Benevides e Freitas (2009, p. 162), o papel do endomarketing neste contexto é fundamental, pois ele deve se tornar parte da orientação gerencial estratégica e buscar, em suas ações e efeitos, proporcionar a melhoria contínua do clima da organização visando à elevação dos níveis de produtividade e lucratividade. O sucesso de uma empresa, de acordo com os autores (p. 3), localiza-se primeiramente em sua instância interna e nas habilidades de comunicação de que ela disponha. Em um segundo momento, estas habilidades podem ser projetadas em nível externo em razão de a empresa estar preparada e estruturada para a manutenção desses relacionamentos.

Ainda segundo os referidos autores (2009, p. 164) a autoimagem é relevante inclusive para discutir até que ponto a própria sobrevivência organizacional venha a estar intimamente ligada ao esforço permanente de se desvendar a desenvolver um apropriado senso de identidade organizacional. É a partir das percepções compartilhadas que o indivíduo contemporâneo inserido em determinado contexto organizacional nutre sobre si mesmo, sobre seus pares e sobre a própria organização que serão decididos e operacionalizados os rumos das ações da empresa em resposta às mudanças e desafios ambientais. Os processos de comunicação interna dentro de programas de marketing interno são chave para a construção de tal senso de singularidade organizacional e assegurar que os planos concebidos pela cúpula estratégica sejam de fato implantados conforme o planejado. (ESTRELLA; BENEVIDES; FREITAS, 2009, p.164)

Por meio da cultura e da comunicação as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem; são elas que atribuem significado às experiências organizacionais. Um aspecto relevante dentro dessas experiências está na coerência entre o discurso e a ação. “O alinhamento entre as ações e os discursos torna necessária a aplicação de um método que nos leve a tratar ética como o “cimento” usado para tornar sólido tudo o que parece superficial e fragmentário”, recomendam Estrella, Benevides e Freitas (2009, p. 113).

Bekin afirma que o Endomarketing é um processo holístico, isto é, um processo em que a empresa é vista como um todo integrado, visível em todos os seus aspectos. Trata-se, portanto, de um processo capaz de gerar um relacionamento cooperativo, a responsabilidade compartilhada: a coesão, o verdadeiro trabalho em equipe, até mesmo gerando responsabilidades entre os funcionários. (BEKIN, 1995, p. 35)

Diante disto, o Endomarketing apresenta-se como peça chave para o resultado final da empresa para que esta possa ser mais eficiente e mais competitiva. Portanto, deste ponto de vista, sua importância é estratégica. As ferramentas e principais ações que o Endomarketing pode trazer serão apresentadas no próximo capítulo do presente trabalho.

2 O ENDOMARKETING NA PRÁTICA

A motivação do funcionário é destacada por alguns estudiosos como uma das características principais do Endomarketing. Para Bekin (1995, p. 68-69), o processo de motivação é constituído nas etapas de estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. De acordo com o pesquisador, esse processo só tem sucesso quando se incorpora à cultura organizacional.

O autor cita quais são os dez critérios necessários para criar o processo de motivação (BEKIN 1995, p. 70):

- 1) Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com chamamento à parceria, à cooperação e à lealdade;
- 2) Valorização do indivíduo dentro do seu grupo;
- 3) Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- 4) Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
- 5) Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- 6) Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
- 7) Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- 8) Estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
- 9) Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- 10) Remuneração adequada

A liberdade de iniciativa e a atitude criativa só são possíveis em uma cultura organizacional que trabalha para que seus valores sejam compartilhados pelos funcionários e

age no sentido de que esses valores se enraízem por meio de um processo constante de comunicação. Bekin explica que a iniciativa e criatividade são formas de antecipação do problema, de resolvê-lo em tempo ótimo, sem que se acumule e se torne um obstáculo ao trabalho. (BEKIN, 1995, p. 74)

Mesmo com uma cultura organizacional favorável para a constante motivação do funcionário, pode ser que em alguns casos aconteçam situações de resistência. Para resolver essas questões, Bekin afirma que são necessários alguns procedimentos: reavaliação dos métodos de trabalho e gerenciamento, adoção de processos que favoreçam a cooperação e a comunicação. (BEKIN, 1995, p. 77)

Transmitir os objetivos da empresa para os funcionários é fundamental neste contexto de motivação do cliente interno. Outro aspecto relevante é que os funcionários devem conhecer suas tarefas para que se sintam cada vez mais motivados no trabalho. (BEKIN, 1995, p. 82).

Esta forma de produção orientada para o cliente constitui a base do negócio e, a partir dela, forma-se aquilo que Bekin denomina como “cultura de serviço”. O Endomarketing, neste caso, é uma ferramenta fundamental para criar os valores em que se baseia esta cultura, pois pode auxiliar a criar as bases, os valores e os instrumentos da estrutura organizacional adequada à cultura de serviço.

Bekin descreve as características da estrutura organizacional da cultura de serviço. Para ele, em primeiro lugar, está a missão da empresa que reside numa visão clara do serviço como estratégia que orienta o serviço. Definir a missão implica o compromisso de todos os membros da empresa, da alta direção à linha de frente, com a visão de serviço e com a política de compartilhar valores e conhecimento. Outro aspecto importante é o reconhecimento do princípio da prioridade ao cliente orienta toda a linha de ação da empresa assim como as decisões gerenciais. Do mesmo modo, a noção de cliente interno orienta todos os relacionamentos dentro da empresa.

Bekin cita outra característica da cultura de serviço: a empresa deve criar uma promessa de serviço para o cliente e tratar seus diversos clientes de forma especial. Nessa perspectiva, internamente os valores que pautam a política da empresa são: o compromisso com a qualidade, a cooperação e iniciativa e a recompensa obtida pela qualidade gerada pela disseminação através de toda a organização.

O resultado será positivo para o ambiente de trabalho, que será mais integrado, e se transformará em um local no qual o princípio da sinergia, isto é, um conjunto de ações coordenadas e simultâneas, baseadas na cooperação, para atingir um objetivo único, será cultivado. Neste ambiente, os valores compartilhados orientam a iniciativa e a decisão dos funcionários. Segundo Bekin (1995), a orientação para o cliente significa tanto externamente (no mercado) quanto internamente (nas relações de trabalho dentro da empresa) a valorização da pessoa.

2.1 O triângulo de serviço

Além dos valores compartilhados pelos funcionários, um outro aspecto relevante para Bekin é o novo papel do gerente como instrutor, isto é, agindo de maneira cooperativa. “A verdadeira imagem da empresa se reflete no que seus diretores e funcionários dizem”, explica o autor. (BEKIN, 1995, p. 114)

Para estruturar esta nova cultura organizacional, com um novo perfil de gerência, Bekin ressalta o chamado Triângulo de serviço, de Albrecht. O triângulo mostra a necessidade de apoio que os empregados precisam receber de três fontes: da cultura, da estrutura organizacional e da liderança (BEKIN, 1995, p. 116).

Diferentemente da Pirâmide tradicional, em que a alta administração está no topo, a gerência no centro e a linha de frente na base, a nova pirâmide apresenta o cliente na linha de frente no topo, a gerência no centro e a alta direção na base. Esse novo modelo trata-se de uma pirâmide que reflete a sequência das funções segundo o fluxo de informação dos valores transmitido pela percepção que o cliente tem, do produto denominado pirâmide de Gronross.

No topo da pirâmide estão os clientes como a fonte dos valores que vão constituir o produto final da empresa. Isto significa que as decisões da alta administração precisam necessariamente levar em conta a percepção do cliente, adequar-se a ela. Segundo Bekin, esta pirâmide quer exprimir flexibilidade da organização.

Na nova pirâmide, isto é, na nova organização, a linha de frente assume grandes responsabilidades e sua maior necessidade não é de controle, mas sim de suporte, de apoio. A delegação de poder não pode ser um salto no escuro, tem de estar firmemente apoiada em comunicação, conhecimento e avaliação. (BEKIN, 1995, p. 119)

Toda essa nova visão, ressalta Bekin, deve ser vista como um processo, e não de maneira imediatista. Dentro desse processo o gerente assume um novo papel, de cooperação, visão prioritária para o cliente interno e assume a missão de ser um treinador dos funcionários, onde prevalece a valorização do indivíduo.

Outro aspecto que Bekin (1995, p. 75-76) destaca sobre liderança, é a decisão de delegar poder. “O líder consciente, seguro, não hesita em delegar poderes, pois sua atitude é de transmitir conhecimento, de injetar confiança, colaboração e lealdade”.

De acordo com Brum (2005, p. 50), a primeira pessoa que um líder precisa liderar é ele mesmo, pois a forma como o líder se sente, em relação ao seu trabalho, impacta diretamente no bem-estar de seus subordinados.

[...] para manter o seu pessoal animado, concentrado e na direção certa, o líder também precisa estar animado, concentrado e na direção certa. Isso significa que o próprio líder é quem decide sobre a sua atitude pessoal em relação à liderança, com base nos resultados que deseja alcançar. (BRUM, 2005, p. 50)

Para o Brum (2005, 57), o líder precisa tomar consciência do poder da doação e estar consciente da lei de causa e efeito, pois todos os atos trazem alguma consequência. “A vontade associada ao amor que um gerente possui dentro de si determina a sua capacidade de servir a sua equipe. Porque gerenciar com amor é servir. Ao servir, da forma mais plena que existe, um gerente passa a ter autoridade sobre sua equipe. Ao conquistar a autoridade, por ser capaz de servir com amor, o gerente transforma-se em líder”. (BRUM, 2005, p. 69)

2.2 A importância de saber escutar

Neste contexto de busca pela motivação, em uma cultura de serviço, e com um verdadeiro líder, torna-se fundamental o saber escutar. Para Echeverría, a comunicação é baseada mais no escutar do que no falar. “O escutar é um fator fundamental da linguagem. Falamos para ser escutados. O falar efetivo só é alcançado quando é seguido de uma escuta efetiva. O escutar valida o falar. É o escutar, não o falar, o que confere sentido ao que

dizemos. Portanto, o escutar é o que dirige todo o processo da comunicação”. (ECHEVERRÍA, 2007, p. 1)

De acordo com o autor, a maioria das causas dos problemas na comunicação surge do fato de que as pessoas não se dão conta de que o escutar difere do falar, e que existe também uma diferença entre escutar e ouvir, pois escutar implica compreensão, interpretação, enquanto que ouvir é uma função biológica. (ECHEVERRÍA, 2007, p. 3)

Cada vez que rechaçamos o outro, seja um sócio, um cliente, um empregado, um competidor, um país etc. restringimos nossa capacidade de escutar. Produzimos a fantasia de escutar o outro enquanto estamos, basicamente, escutando a nós mesmos. Ao fazer isso, nos fechamos às possibilidades que os demais estão gerando. (ECHEVERRÍA, 2007, p. 7)

A fala também tem um papel significativo no processo de comunicação. Para Martins (2013, p. 6) tão importante quanto saber o que dizer nos momentos de manifestação oral, é saber a forma mais adequada de dizê-lo e estar preparado para isso. “A comunicação oral será estratégica quando executivos e funcionários souberem estabelecer interação, comunicar-se de forma clara e precisa, ser entendidos e receber o feedback para estender o diálogo entre os atores internos da organização”, afirma.

2.3 Sistematizar a comunicação

Para aperfeiçoar ainda mais e potencializar a comunicação dentro de uma organização, os autores Duarte e Monteiro (2009, p. 350), destacam três estratégias básicas: institucionalizar as orientações; criar espaços de comunicação; e educar para a comunicação.

Segundo eles, as orientações institucionalizadas referem-se à organização formal de filosofias, recomendações, indicações e normas sobre práticas comunicativas. “Elas podem ser elaboradas a partir da participação de representantes de diferentes setores que atuam com comunicação, gerando documentos como políticas de comunicação, manuais (atendimento à imprensa, atendimento ao cliente, ao cidadão, identidade visual, eventos), guias, vídeos e outros produtos que ajudam a orientar para as práticas comunicativas”.

Já os espaços de comunicação, tratam da criação de oportunidades para diálogo, interação, troca de informação, conhecimento, experiências. E a educação para a comunicação

é uma estratégia de alocar recursos (esforço, tempo e dinheiro) para programas sistematizados de capacitação e treinamento em comunicação, que permitam gerar interesse e competência em comunicar melhor.

Mesmo com essas estratégias, é fundamental analisar o público alvo em questão. Bekin (1995, p. 82) explica que analisar o cenário em que o público está inserido é de grande importância. Segundo a Abracom (p. 18), o conhecimento do perfil do público interno com o qual se quer comunicar é necessário, pois só assim será possível obter um retrato fiel da organização.

Brum (2005, p. 22) expõe quais as informações de maior interesse do público interno e as distribui em cinco grupos:

Grupo1 - Informações Institucionais

Neste grupo, estão todas as informações sobre a empresa como: histórico, missão, visão, valores, princípios, objetivos globais, crenças, atuação do Presidente etc.;

Grupo2 - Informações de Recursos Humanos

Neste grupo, estão todas as informações sobre a vida das pessoas na empresa: benefícios, incentivos, programas de treinamento e desenvolvimento, política salarial, dissídios, negociações etc.;

Grupo3 - Informações de Mercado/Produto

Neste grupo, estão todas as informações sobre: o que uma empresa produz, e/ou vende, em que mercado atua, técnicas de produção, técnicas e estratégias de vendas, metas, recordes etc.;

Grupo 4 - Informações sobre Programas Internos

Neste grupo, estão todas as informações sobre os programas e projetos desenvolvidos internamente que contam com a participação dos empregados;

Grupo 5 - Informações do dia-a-dia

Neste grupo, estão todas as informações sobre: o funcionamento operacional da empresa, fatos e acontecimentos do dia-a-dia, atuação das áreas, das lideranças e dos empregados etc.

Para Brum (1998, p. 91), a ideia é oferecer um nível de informação tão satisfatório que não haja espaço para boatos e que eduque as pessoas para o aprendizado, a partir da leitura e da observação.

Nessa mesma perspectiva, Bekin (1995, p. 79) afirma que é necessário um sistema de informações dentro da empresa e que esse sistema significa “o conjunto de veículos escolhidos para transmitir determinadas mensagens. Estes veículos podem ir desde uma palestra, um comunicado, um filme publicitário, um vídeo até uma revista interna de uma empresa”. Ele afirma que somente a partir de uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa é que o programa de Endomarketing terá êxito.

Sobre o planejamento em Endomarketing, Brum (1998, p. 75), explica que é necessário que todo o programa tenha uma ideia, um conceito e uma linha criativa. “A partir daí, os instrumentos são desenvolvidos de acordo com o porte, o segmento de atuação e a cultura da empresa, permanecendo prontos para receber a informação gerada de acordo com o funcionamento operacional e com a filosofia da organização”.

O ponto de partida de qualquer programa é fazer com que os funcionários entendam claramente o tipo de organização na qual trabalham, seus desafios e a forma com que as pessoas são tratadas dentro e fora dela, de acordo com a autora. (BRUM, 1998, p. 87)

É importante também sempre ter em conta a mensuração dos resultados em comunicação corporativa, que de acordo com a Abracom (2013, p. 18), é fruto das estratégias de relacionamento da empresa com os seus públicos de interesse.

2.4 Sugestões de ações e instrumentos de Endomarketing

Brum (1998) relaciona algumas ações e instrumentos possíveis para uso em Endomarketing. O manual e vídeo de integração à empresa é um instrumento básico de informação e integração de um novo funcionário. Pelo fato de o endomarketing ser um processo de aprendizado, os manuais técnicos e educativos são instrumentos presentes nos

programas internos das grandes empresas. De acordo com essa autora, existem manuais do tamanho de um “documento passeaporte”, que cabem no bolso do funcionário e podem carregados com ele durante o trabalho.

Outros instrumentos são o jornal interno e o *house-organ*. Brum (1998, p. 98) esclarece que o jornal interno é o “jornal do funcionário” e o *house-organ* é o jornal da empresa. “O jornal interno é aquele que publica a poesia do funcionário, que fala sobre datas festivas, que tem a foto do funcionário, da sua linha de produção, do seu time de futebol, enfim, que aborda a sua vida na empresa”. A autora sugere 30 dias entre uma edição e outra, e que o envio seja feito por meio do *mailing-list* de endereços particulares dos funcionários, entregando o jornal em suas residências, pois desta forma o funcionário pode proceder a leitura com a família, mostrar referenciais do trabalho que desenvolve à esposa, aos filhos, enfim, pode dividir a informação.

Ter um espaço dentro do jornal interno com informações de recursos humanos, como dúvidas relacionadas com a remuneração também é uma alternativa para mostrar uma gestão transparente, ela observa. Outra alternativa é o jornal de parede, que é uma espécie de jornal interno, mas com um índice maior de visibilidade, pois fica afixado na parede.

Os cartazes motivacionais também são instrumentos e assumem significativa importância pelo fato de serem de fácil memorização. Brum (1998, p. 104) afirma que o apelo visual torna-se maior quando as imagens refletem momentos do cotidiano, seja ele profissional ou familiar, tendo como referência a “afetividade”. Os painéis motivacionais e decorativos são utilizados por empresas no sentido de motivar seus funcionários e decorar sua estrutura física.

De acordo com a autora “as datas festivas que devem ser comemoradas por empresas são: Páscoa, Dia das Mães, dos Pais, da Criança, Natal, Ano-Novo e aniversário da empresa. Nesses dias, os cartazes e painéis motivacionais e informativos devem sair de cena, dando lugar a instrumentos com mensagens comemorativas”, afirma. É importante, segundo ela, que a empresa providencie uma lembrança ou outra homenagem assinada pela própria direção. Da mesma forma, reforça Brum, o aniversário de cada funcionário deve ser lembrado através de uma mensagem no jornal interno, um cartão assinado pela direção ou uma festinha no departamento.

Os encontros formais como o “cafezinho”, que muitos dirigentes de empresas tomam com seus funcionários, objetivando a troca de informações, também são significativos.

Outra forma de contato direto, de acordo com Brum (1998, p. 116), que também envolve o café, é uma ação na qual os funcionários são estimulados a convidar a direção da empresa para fazer uma visita ao seu departamento ou área, durante uma hora, para uma conversa direta.

A democratização do conhecimento, por meio de palestras internas e treinamentos, também é fundamental para o aprendizado contínuo nas organizações. (BRUM, 1998, p. 119 e 120)

Bekin explica a importância do treinamento.

Trata-se de assumir com o treinamento o novo papel da empresa, o novo papel de seus dirigentes: reeducar como quem empreende um processo de realfabetização. E a realfabetização para quê? Para uma ação em equipe, perfeitamente sintonizada para a ação empresarial. Com a realfabetização, todos compartilharão da linguagem e dos valores da organização, estarão sintonizados e capazes de tonar a empresa imbatível. (BEKIN, 1995, p. 58)

No âmbito das mensagens virtuais, uma alternativa é o visor dos computadores da empresa, que pode ter a marca e o *slogan* do programa de endomarketing. Brum (1998, p. 122) explica que em algumas empresas enquanto o funcionário está esperando na fila do restaurante, com a bandeja na mão, enxerga mensagens luminosas referentes a uma determinada campanha interna.

Já o correio eletrônico é considerado pela pesquisadora, como um meio de comunicação, mas não no nível do endomarketing, pois não se utiliza dos apelos motivacionais necessários, como a ausência de elementos como figuras, formas e cores. Atualmente, a intranet tem sido utilizada como meio de comunicação interna, pois oferece muitos dos serviços encontrados na rede de forma eficiente e adaptada à realidade local, acrescenta Brum (1998, p. 130 e 131). “Uma intranet bem implantada e bem utilizada deve envolver todos os funcionários de uma mesma empresa, possibilitando a troca de conhecimentos profissionais e até pessoais, numa aproximação entre pessoas de todos os níveis”.

É importante ter em conta, que mesmo com todo o poder da tecnologia da Internet, a intranet “deve ser usada com cuidado a fim de melhorar a comunicação em vez de diminuir o impacto das mensagens da gerência”. (ARGENTI, 2011, p. 232).

Os planos de carreira também são uma alternativa de valorização do funcionário. Bekin explica que, para o Endomarketing, planos de carreira válidos contém sempre as funções do cargo em questão (a descrição do cargo propriamente dita), as qualidades para exercê-lo e a atitude desejável (visão do objetivo final da empresa, envolvimento, espírito de trabalho em grupo). (ARGENTI, 2011, p. 61)

Algumas ações mais simples de Endomarketing também podem trazer resultados positivos para a organização, como o Banco de Elogios, por exemplo. Brum (2005, p. 85), explica a ação do Banco de Elogios.

O funcionamento desse banco acontece da seguinte forma: cada liderança recebe um talão de cheques com 100 folhas de elogio; cada vez que identifica em alguma pessoa, da sua equipe ou não, uma atitude ou trabalho que merece ser elogiado, o líder entrega a ela um cheque elogio que diz o motivo do mesmo; cada empregado recebe uma carteira de plástico e, nela, vai guardando os elogios que recebe. No final do ano, os empregados que mais receberam elogios de cada Unidade viajam para participar de um evento com o Presidente da empresa, recebem um presente e são distinguidos como “Campeões de Elogio”. (BRUM, 2005, p. 85)

Em casos como este, o autor demonstra como o elogio sincero é capaz de repor as forças de que as pessoas precisam para fazer ainda melhor na próxima vez em que forem desafiadas.

Outra ação sugerida pelos autores Rosenbluth e Peters (2004, p. 7) é feita com base em um desenho feito pelos próprios funcionários demonstrando o que a organização significa para eles. De acordo com o autor, o método mostrou-se como uma medida eficaz da felicidade, do que é ser prestativo, da percepção e da comunicação.

Voltamos a Bekin (1995, p. 61) para lembrar, de maneira resumida, o que empregado e empresa esperam um do outro num ambiente que o endomarketing atua: “a empresa deve oferecer resposta às seguintes expectativas do empregado: segurança, dinheiro, carreira, status e reconhecimento profissional. O empregado deve oferecer por sua vez as seguintes respostas à empresa: conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade, empenho”.

3 O COLÉGIO INTERNACIONAL EVEREST NO MUNDO E NO BRASIL

Há mais de 60 anos, iniciaram-se os trabalhos de fundação da Congregação dos Legionários de Cristo com o intuito de dar estrutura e vida à tarefa de formar homens íntegros. Com este objetivo, em 1954 foi fundado o primeiro centro educativo dos Legionários de Cristo no México. Hoje, os Legionários de Cristo dirigem e assessoram cerca de 170 colégios, 11 universidades e 6 academias de idiomas ensinando, educando e formando cerca de 150.000 alunos em todo o mundo.

Os trabalhos de formação acadêmica no Brasil foram iniciados na cidade do Rio de Janeiro, em 1992, seguindo com mais uma escola em Curitiba, proporcionando excelência educativa para os alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental. Os centros educativos dos Legionários de Cristo vêm desenvolvendo uma formação educacional em crianças e jovens, buscando oferecer a mesma excelência de ensino no mundo todo.

O Colégio Internacional Everest é uma escola católica, bilíngüe (inglês e português), e seu sistema educativo está fundamentado em uma filosofia orientada para a ênfase nos valores éticos que regem o comportamento humano, na convicção de que a pessoa está aberta ao absoluto transcendente de Deus. O Colégio desenvolve sua proposta educacional baseado em projetos que desenvolvem a criticidade em regime de harmonia com a faixa etária de cada um e em clima de autêntica liberdade interior.

3.1 Colégio Internacional Everest em Brasília

Em Brasília dirigia-se uma escola de Educação Infantil no Lago Sul sob o nome de Associação da Medalha Milagrosa. No ano de 2011, a Creche Medalha Milagrosa solicitou a suspensão temporária da oferta de escolaridade por dois anos. Em 2012, a direção do Colégio Internacional Everest e os Legionários de Cristo viabilizaram a possibilidade da retomada das atividades, com a gestão da Creche Medalha Milagrosa por parte da Legião de Cristo.

Diante deste contexto, o Colégio Internacional Everest em Brasília teve início em 2013. A instituição localiza-se no Lago Sul, sendo esta a décima sexta Região Administrativa (RA XVI) do Distrito Federal, que concentra a maior parte da classe alta de Brasília. O Colégio é composto por 75 funcionários e por 270 alunos que cursam a Educação Infantil e os dois anos iniciais do Ensino Fundamental. Gradativamente, o objetivo é que a Instituição complete a oferta dos ciclos escolares até o Ensino Médio.

O quadro pessoal do Everest Brasília conta com Diretor (a) Acadêmico; Diretor (a) de Formação Integral; Administrador(a) e 15 funcionários na administração; Coordenador(a) de Formação; Coordenador(a) Acadêmico; Orientador Educacional; Psicóloga; Enfermeira; Secretária escolar; Instrutores de formação; Responsável de eventos; Responsável pelo laboratório de computação; Professores regentes (20); Professores auxiliares (18); Professores especialistas nos componentes curriculares (Educação Física, Arte, Psicomotricidade, Musicalização, Formação Católica); Nutricionista; Equipe diretiva; Equipe de integração; Conselho de Classe; Conselho do Colégio e serviços gerais (9). Padres e consagradas também fazem parte da equipe diretiva e auxiliam neste processo de formação integral.

No que se refere aos recursos humanos, o Colégio segue a obrigatoriedade de titulação de acordo com as normas legais e se posiciona, de forma concreta e encorajadora, para a continuidade dos estudos.

3.2 Missão, visão e valores do Colégio Everest

A missão do Everest consiste em formar pessoas íntegras, trabalhando em conjunto com suas famílias, para que sejam líderes de ação positiva e construtores convencidos da civilização da justiça e do amor segundo os princípios do humanismo cristão. O Colégio visa atender o desenvolvimento harmônico e hierarquizado de todas as faculdades da pessoa, com programas e meios nas diferentes áreas da formação: espiritual, humana, intelectual, física e apostólica.

A instituição busca propiciar para os alunos, desde a mais tenra idade, as ferramentas adequadas para propor projetos e desenvolver iniciativas de solidariedade e compromisso social. O Everest também oferece aos alunos, professores e pais de famílias os meios sistemáticos para conhecer, valorizar, viver e comunicar as virtudes de uma maneira

habitual, firme e comprometida. A Instituição oferece as condições que favorecerão a alegria de viver.

O Everest trabalha para desenvolver a capacidade de pensamento da criança em todas suas formas, trabalhando e adaptando os conteúdos dos programas conforme seu avanço, ritmo e necessidades diárias. Uma característica particular do Colégio é o programa centrado na atenção pessoal de cada aluno. Outro programa para desenvolver a aprendizagem, é o de leitura e escrita em dois idiomas, desde a primeira série da Educação Infantil.

A aprendizagem das ciências por meio de projetos de trabalho colaborativo, o estímulo do conhecimento científico capacitando os alunos para distinguir entre o importante e secundário, entre fatos e opiniões, também são características do Everest. A Instituição busca desenvolver habilidades intelectuais e uma alta competência no uso da tecnologia, com a ajuda de modernos meios de aprendizagem como internet, software, práticas e projetos a fim de alcançar os objetivos pedagógicos.

A proposta de formação pregada pelo Colégio está dividida em quatro esferas:

- Espiritual - Onde o aluno possa alcançar uma relação pessoal de amor com Deus Pai, viva a fé em Jesus Cristo, animado pelo Espírito Santo, para que este oriente todas as suas atitudes e opções dessa relação de amor;
- Humana - Onde o aluno viva a maturidade de acordo com a sua idade, expressando com coerência aquilo que é, no que crê e o que faz, formando uma consciência reta, com liberdade diante da direção da razão, iluminado pela fé, e que com a verdade e o amor saiba atuar sobre suas paixões e sentimentos;
- Intelectual - Onde o aluno forme uma clara e sólida estrutura mental, habituando-se a um pensar disciplinado que lhe permita expressar-se com precisão e clareza, adquirindo um sentido do que é essencial e com hierarquia de valores, para emitir juízos pessoais retos e prudentes;
- Apostólica - Onde o aluno forme uma personalidade solidária com as necessidades dos demais e um coração de apóstolo zeloso e consciente do sentido da sua missão; que viva e atue como um “enviado de Cristo”, a propagar o Seu Reino em seu meio-ambiente e comunidade eclesial, através do testemunho, da oração e de ações concretas.

3.3 A Comunicação Interna do Colégio Everest

De acordo com a diretora do Colégio Everest em Brasília, Ivana Gomes, os valores são pregados por meio de palestras, exemplo e acompanhamento espiritual e humano. Ela afirma que os valores transmitidos aos funcionários realmente são vividos e que são pregados para o público externo. Ela afirma também que já recebeu depoimentos de mudanças positivas ocorridas nas pessoas após iniciar seu trabalho no Colégio. A diretora resume a cultura organizacional da Instituição. “Nossa preocupação é o bem estar do funcionário. Tentamos buscar um ambiente saudável e produtivo nos relacionamentos.”

A Comunicação Interna (CI) do Colégio atualmente é feita por emails, reuniões e palestras. Atualmente o Colégio não possui intranet e existe um mural de avisos na sala dos professores. De acordo com Ivana, não existe nenhuma ação em Endomarketing na Instituição, e o marketing externo é feito por uma empresa terceirizada. Pelo fato de o Colégio ser novo em Brasília, a valorização dos funcionários, segundo a diretora, é feita com promoções, pois várias vagas novas têm sido abertas nesses dois anos. De acordo com Ivana, o plano de carreira dos funcionários ainda está em estudo e atualmente não existe nada concreto de plano de salários. Outra forma de motivação são as comemorações em datas especiais como dia dos pais, dia das mães, dia dos professores, Páscoa e Natal.

Capacitações com funcionários são realizadas mensalmente por meio de palestras e workshops com profissionais de Curitiba e São Paulo. A introdução de novos funcionários no Colégio é feita por meio de uma apresentação do espaço físico e dos profissionais que vão trabalhar com o novo contratado, mas não é algo formal. Segundo Ivana, a motivação é feita com frequência, seja pelo envio de emails positivos e de reconhecimento ou pela entrega de agradecimentos quando se percebe que o trabalho foi mais denso na semana. A cozinha no Colégio também é utilizada em algumas datas com um almoço especial em agradecimento. No interior do Colégio em uma das paredes também está pregado um pequeno histórico do Colégio, a missão e os valores.

3.4 Percepção dos funcionários sobre a Comunicação Interna

Para compreender a opinião dos funcionários sobre o ambiente interno, de forma qualitativa, em especial sobre a CI do Colégio Everest de Brasília, foram entrevistados 10

profissionais. Para garantir a privacidade dos entrevistados, estes são denominados no presente trabalho como F1 (Funcionário 1) e assim sucessivamente até o F10 (Funcionário 10). A entrevista foi feita com um questionário formado por 8 perguntas. Entre os entrevistados estão funcionários da coordenação de disciplina, coordenação de formação integral, coordenação pedagógica, do departamento pessoal, professores e dos serviços de manutenção e limpeza.

O seguinte questionário foi feito para cada um dos profissionais:

- 1) Para você qual é a missão (razão de ser do colégio) e visão (onde o colégio quer estar no futuro) do Colégio Everest?
- 2) Para você quais são os valores do Colégio Everest?
- 3) Como eles são transmitidos para você?
- 4) Você acha que esses valores são vividos de forma coerente no Colégio?
- 5) Quais são os meios de comunicação interna do Colégio?
- 6) Eles te ajudam a se sentir mais informado, mais comprometido e motivado com o trabalho?
- 7) Quais os meios de comunicação interna você acha que deveria ter?
- 8) Você é feliz no seu ambiente de trabalho, por quê?

Como resposta à primeira pergunta, obtivemos as seguintes posições:

- 1) Para você qual é a missão (razão de ser do colégio) e visão (onde o colégio quer estar no futuro) do Colégio Everest?

Resposta F1 – “A missão do Colégio Everest é de formar líderes de ação positiva na sociedade através da formação integral, que é composta pelas quatro áreas de ação: intelectual, espiritual, humana e social. A visão do colégio é de excelência acadêmica para levar cada vez mais alto seus alunos”.

Resposta F2 – “A missão do Colégio Internacional Everest é de ensinar, formar e educar futuros pais de família éticos, cidadãos solidários e líderes que, com valores sólidos,

dedicação e profissionalismo, tornem possível o ideal de uma sociedade justa. A visão é formar líderes positivos”.

Resposta F3 - “Missão: formar pessoas íntegras, para que sejam líderes de ação positiva. Visão: Ensinar, educar e formar cidadãos com valores éticos e solidários”.

Resposta F4 - “A missão do Colégio Everest é formar cidadãos de bem capazes de transformar a sociedade de maneira positiva, baseado na fé cristã. A visão é melhorar a sociedade como um todo por meio da formação integral dos alunos”.

Resposta F5 - “A missão é formar pessoas íntegras que conheçam e pratiquem a verdade baseada na excelência acadêmica e formação cristã”.

Resposta F6 – “Procurar formar crianças adequadas para uma formação adulta bem sucedida”.

Resposta F7 - “Prestar um bom serviço. Fazer minha atitude e postura valer para o colégio como um colégio bem conceituado”.

Resposta F8 – “Ampla e composta, porque é um colégio de futuro”.

Resposta F9 – “A missão é melhorar cada dia mais e se entregar de corpo e alma para que sejamos exemplo de vida”.

Resposta F10 – “A missão do Colégio é formar pessoas íntegras junto com as famílias para que sejam líderes positivos e construtores da justiça e amor segundo os princípios cristãos. Em relação à visão, acredito que seja oferecer a formação integral aos alunos desenvolvendo de forma positiva a área espiritual, humana, intelectual, e apostólica da criança”.

Como resposta à segunda pergunta, obtivemos as seguintes posições.

2) Para você quais são os valores do Colégio Everest?

Resposta F1 – “Os valores chave do Colégio Everest, dentre outros, são: caridade, responsabilidade, generosidade, vontade, sociabilidade, maturidade, serviço”.

Resposta F2 – “Para mim os valores do Colégio Everest são proporcionar a aquisição de valores humanos e cristãos, líderes positivos, a formação integral dos alunos e atendimento personalizado”.

Resposta F3 – “Éticos”.

Resposta F4 – “Respeito, caridade, solidariedade, comunhão”.

Resposta F5 – “São os valores trabalhados diariamente como as virtudes: respeito, justiça, gratidão, bondade, entre outros. Sou muito feliz por trabalhar no Colégio e poder crescer com este ambiente saudável e feliz”.

Resposta F6 – “Educação aprimorada e bem conceituada”.

Resposta F7 – “A formação a qual todos entram, respeito e compreensão”.

Resposta F8 – “Honra, méritos e companheirismo”.

Resposta F9 – “O colégio é um exemplo de humildade, transparência e educação”.

Resposta F10 – “Acredito que os valores estão ligados as virtudes que ensinamos aos alunos e adotamos no nosso dia a dia como: respeito, justiça, gratidão, bondade, amizade, alegria”.

Como resposta à terceira pergunta, obtivemos as seguintes posições.

3) Como eles são transmitidos para você?

Resposta F1 – “Ao meu ver, são transmitidos tanto de palavra como de exemplo no dia a dia”.

Resposta F2 – “Para mim eles são transmitidos diariamente, pois temos uma equipe sempre disposta a contribuir com o próximo, com palavras e atitudes”.

Resposta F3 – “Diariamente através do convívio com as pessoas”.

Resposta F4 – “Os valores são transmitidos por meio de palestras, treinamentos, cursos e, principalmente, na vivência cotidiana”.

Resposta F5 – “De forma natural. Nas pequenas atitudes vividas no cotidiano. Com a parceria formada não só com a equipe, mas também com pais e alunos”.

Resposta F6 – Não respondeu.

Resposta F7 – “Com boa dedicação, respeito”.

Resposta F8 – “Com honestidade e dedicação”.

Resposta F9 – “Através das pessoas que fazem parte dele, funcionários e alunos”.

Resposta F10 – “Para mim são transmitidos em pequenas coisas, no dia a dia, no trato com pais, alunos e colegas de trabalho. Em um sorriso, um abraço, em 20 minutos dedicados a uma mãe aflita na porta da escola, dentre muitos outros momentos. São muitos os pequenos exemplos que percebo os valores que temos na escola”.

Como resposta à quarta pergunta, obtivemos as seguintes posições:

4) Você acha que esses valores são vividos de forma coerente no Colégio?

Resposta F1 – “Acho que todos se esforçam bastante por vivê-los e fomentá-los em todos ao redor”.

Resposta F2 – “Tenho certeza”.

Resposta F3 – “Sim”.

Resposta F4 – “Sim, mas em alguns momentos é necessário retomar alguns deles para que haja uma convivência harmônica”.

Resposta F5 – “Sim. A prova disso é o crescimento do colégio sem propagandas e divulgação. É a opinião positiva e vivências de cada um que pode presenciar a graça de todos os dias”.

Resposta F6 – “Sim”.

Resposta F7 – “Tem momentos que sim, e ao mesmo tempo não”.

Resposta F8 – “Sim”.

Resposta F9 – “Nem sempre, mas na maioria das vezes sim”.

Resposta F10 – “Sim”.

Como resposta à quinta pergunta, obtivemos as seguintes posições:

5) Quais são os meios de comunicação interna do Colégio?

Resposta F1 – “Reuniões, informativos, circulares, diálogos constantes”.

Resposta F2 – “Conversa, email, cursos de formação, reuniões, coordenação”.

Resposta F3 – “Emails e circulares”.

Resposta F4 – “Informes semanais via e-mail e recados orais por parte da coordenação”.

Resposta F5 – “Email, informes, mensagem, comunicados, reuniões e o diálogo rotineiro”.

Resposta F6 – “Através de colegas”.

Resposta F7 – “São através de funcionários”.

Resposta F8 – “Através do Rádio H.T”.

Resposta F9 – “Professores, padres, consagradas”.

Resposta F10 – “Email, boletim informativo semanal enviado aos professores, mural da sala dos professores, reuniões de equipe”.

Como resposta à sexta pergunta, obtivemos as seguintes posições:

6) Eles te ajudam a se sentir mais informado, mais comprometido e motivado com o trabalho?

Resposta F1 – “Sim, pois sem eles não estaríamos nos sentido cada um uma parte importante do todo”.

Resposta F2 – “Sim”.

Resposta F3 – “Com certeza”.

Resposta F4 – “Sim e ajudam a organizar as atividades com antecedência”.

Resposta F5 – “Com certeza. Motivação de grupo em todos os ambientes do Colégio”.

Resposta F6 – “Algumas vezes falta ter reunião com todos os colegas e chefes”.

Resposta F7 – “Não, porque precisamos ficar informados através de reuniões e não por outros. Isso só nos motiva a ficar tristes”.

Resposta F8 – “Sim”.

Resposta F9 – “Sim, pois com a alegria e paz tudo fica melhor”.

Resposta F10 – “Sim. Por meio deles conseguimos ver o pouco que cada um faz no seu dia a dia”.

Como resposta à sétima pergunta, obtivemos as seguintes posições:

7) Quais os meios de comunicação interna você acha que deveria ter?

Resposta F1 – “Poderia ter uma pessoa encarregada somente da parte de comunicação”.

Resposta F2 – “Na minha opinião, para melhorar a comunicação interna na escola, seria importante pelo menos uma reunião por mês, com as equipes da Educação Infantil e Ensino Fundamental juntas”.

Resposta F3 – “Acho que os e-mails e as circulares funcionam de maneira eficiente”.

Resposta F4 – “Para o momento o que temos é suficiente”.

Resposta F5 – “Acredito que os melhores meios já são utilizados pelo colégio”.

Resposta F6 – “Mais respeito e falar o acontecido com o próprio dono do assunto”.

Resposta F7 – “Reuniões para falar referente a certos tipos de assunto do trabalho, não a fofoca”.

Resposta F8 – “Sim, um aparelho de BABX”.

Resposta F9 – “Acho que deveria ter mais palestras, missa, algo que ajudasse mais os funcionários a se comportar melhor”.

Resposta F10 – “Acredito que os que temos são suficientes para informar a todos sobre o que acontece na escola”.

Como resposta à oitava pergunta, obtivemos as seguintes posições:

8) Você é feliz no seu ambiente de trabalho, por quê?

Resposta F1 – “Sim, por que faço algo que gosto e que sei que trará frutos muito importantes para a sociedade do futuro. Sinto que estou plantando um mundo melhor em cada criança que passa por mim”.

Resposta F2 – “Sou muito feliz, pois acredito no bilingüismo, por estar num ambiente católico, saudável, ético e personalizado. Sinto-me parte da família Everest”.

Resposta F3 – “Sim. O convívio diário com as pessoas ocorre de maneira cordial e com muito respeito. Isso é fundamental para que as pessoas se sintam bem e acolhidas”.

Resposta F4 – “Sim. Porque sou respeitada enquanto profissional e enquanto pessoa. Vejo um grande interesse por parte da instituição em colaborar com a formação contínua dos funcionários, o que julgo muito importante”.

Resposta F5 – “Muito. Porque posso crescer como pessoa e profissionalmente. Porque tenho a possibilidade de aprender e ensinar. Porque aqui no colégio vivenciamos a verdade e a gratidão. Sou muito grata e muito feliz”.

Resposta F6 – “Nem sempre”.

Resposta F7 – “Sim, porque trabalho cercada de crianças e dos meus colegas de trabalho. E por outro lado, não, pois ninguém consegue deixar de falar da vida alheia de outras pessoas”.

Resposta F8 – “Sim, porque eu sempre fui atendido nas minhas necessidades”.

Resposta F9 – “Sim, pois é muito bom ser tratado com humildade, tanto carinho, amor e ainda nos aproxima muito de Deus”.

Resposta F10 – “Muito feliz. Pois é um ambiente saudável de trabalho, onde as pessoas se respeitam e se ajudam. E ainda podemos conviver diariamente com anjos que são as crianças. Mesmo com todos os problemas que enfrentamos no dia a dia, é muito gratificante ver o sorriso no rostinho das crianças todos os dias”.

Diante dos dados apresentados, apresentaremos no próximo capítulo algumas sugestões para melhorar a Comunicação Interna do Colégio Everest de Brasília.

4 SUGESTÕES PARA MELHORAR O AMBIENTE INTERNO

Após analisar as respostas dos entrevistados, foi possível obter algumas percepções sobre a cultura organizacional do Colégio Everest. O aspecto mais latente que foi observado é a convergência sobre a missão, valores, visão e opinião sobre a Comunicação Interna (CI) de parte dos funcionários que trabalham em área de coordenação e professores, e a falta de alinhamento nestes aspectos por parte dos funcionários de serviços gerais.

Essa diferença entre esses dois grupos de funcionários se exprime também nas reclamações do segundo agrupamento, como por exemplo, a falta de reuniões. Isso pode trazer consequências negativas para a imagem interna e externa do Colégio, pois os funcionários podem disseminar essa percepção para as pessoas com as quais convivem e também começarem a se sentir desmotivados e descompromissados com a Instituição.

Outro ponto analisado é a restrição nos meios de CI do colégio e a falta de um padrão e fluxo de comunicação. Isso pode interferir na sinergia entre o corpo de funcionários, principalmente na noção de onde o Colégio está e aonde quer chegar futuramente.

Diante dessa análise, organizamos as percepções em oito tópicos, com embasamento teórico dos dois primeiros capítulos deste trabalho em cada aspecto, a partir de exemplos das respostas dos funcionários, que foram expostas na íntegra do terceiro capítulo desta pesquisa. Ao final de cada tópico sugerimos algumas ações que podem contribuir para melhorar o ambiente interno do Colégio.

Esses tópicos estão colocados em ordem lógica, como uma sugestão de passo a passo para o começo de um trabalho sistematizado na CI com utilização fundamental do Endomarketing. Em alguns itens também foram distribuídos os cinco grupos com maiores informações de interesse do público interno classificados por Analisa Brum, e citados no capítulo 3 deste trabalho.

4.1 A gerência deve continuar cada vez mais convencida

Antes de qualquer sugestão é primordial que os gestores estejam convencidos da visão do funcionário como cliente. Existe na realidade do Colégio Everest a necessidade da gerência se aproximar dos funcionários. O modelo de Triângulo de serviço, de Albrecht, explicada no capítulo 2 deste trabalho, é uma proposta interessante para que essa aproximação seja feita. A nova pirâmide apresenta o cliente na linha de frente no topo, a gerência no centro e a alta direção na base. É importante que o líder não hesite em delegar poderes, em transmitir o conhecimento e dar o feedback para estender o diálogo entre os atores internos da organização. No caso do Everest, este aspecto é favorável, pois a própria diretora da instituição afirma que a preocupação do Colégio é com o bem estar do funcionário e que a equipe busca cultivar um ambiente saudável e produtivo nos relacionamentos.

Após uma segunda entrevista com a diretora do Colégio, foi possível compreender um dos motivos dessa insatisfação. Ela relata que até o primeiro ano do Colégio em Brasília a escola era menor e, com o crescimento no ano de 2013, o trabalho também aumentou, por isso os funcionários se sentem sobrecarregados e sem algo que os recompense por esse trabalho extra, mas que na verdade, é fruto do aumento do espaço físico da instituição. A direção reconhece a necessidade de um tratamento diferenciado para esse outro público e afirma estar aberta para realizar as melhorias necessárias e sugeridas neste trabalho.

4.2 Alinhar toda a organização em uma mesma visão

A CI tem a função de auxiliar a reforçar a própria marca da empresa, os valores e as crenças. Dá para perceber a falta de sintonia entre os funcionários quanto à missão, visão e valores do Colégio Everest de Brasília.

Exemplos:

3) Para você qual é a missão (razão de ser do colégio) e visão (onde o colégio quer estar no futuro) do Colégio Everest?

Resposta F7 - “Prestar um bom serviço. Fazer minha atitude e postura valer para o colégio como um colégio bem conceituado”.

Resposta F8 – “Ampla e composta, porque é um colégio de futuro”.

Resposta F9 – “A missão é melhorar cada dia mais e se entregar de corpo e alma para que sejamos exemplo de vida”.

4) Para você quais são os valores do Colégio Everest?

Resposta F3 – “Éticos”.

Resposta F4 – “Respeito, caridade, solidariedade, comunhão”.

Resposta F6 – “Educação aprimorada e bem conceituada”.

Resposta F8 – “Honra, méritos e companheirismo”.

Resposta F9 – “O colégio é um exemplo de humildade, transparência e educação”.

A partir do momento em que os funcionários são escutados, conseqüentemente eles vão estar alinhados e mais comprometidos com a visão geral de toda a empresa. A comunicação busca desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional. Falta esse compartilhamento dos mesmos valores e objetivos da instituição entre todos.

Sugestões de melhorias:

No grupo 1 proposto por Brum, intitulado “Informações Institucionais” estão todas as informações sobre a empresa como: histórico, missão, visão, valores, princípios, objetivos globais, crenças, atuação do Presidente etc. Além dessas informações que já estão contidas no site da instituição, que fica restrito a um determinado tipo de público como os funcionários administrativos, também é interessante a utilização de campanhas internas com cartazes motivacionais, que são instrumentos que assumem significativa importância pelo fato de serem de fácil memorização e são de acesso de todos os funcionários, como por exemplo, os professores e demais funcionários de serviços gerais. Palestras, treinamentos e reuniões também são fundamentais para a disseminação destas informações.

4.3 Definir a cultura organizacional e disseminá-la com a CI e por meio do Endomarketing

Apesar de ter missão, visão e valores definidos, a cultura organizacional do Colégio Everest ainda não está totalmente definida. É importante ressaltar que a cultura é a base das normas comportamentais e que a fonte para estabelecer a ética em uma instituição é a sua própria cultura. O papel do endomarketing para ajudar a construir a cultura organizacional e difundi-la é fundamental, uma vez que este vai proporcionar a melhoria contínua do clima da organização visando à elevação dos níveis de produtividade e lucratividade. O processo de motivação só tem êxito quando se incorpora a cultura organizacional.

Neste contexto, é necessário construir também a cultura do serviço. Disseminar a importância da cooperação, estímulo à iniciativa e atitude criativa. O princípio da sinergia, isto é, um conjunto de ações coordenadas e simultâneas, baseadas na cooperação, para atingir um objetivo único, somente assim será cultivado.

O endomarketing é uma ferramenta estratégica para a construção da identidade organizacional e do senso de singularidade organizacional, até mesmo para assegurar que os planos concebidos pela cúpula estratégica sejam de fato implantados conforme o planejado. No caso do Everest, é possível perceber que a maioria dos funcionários recebe os valores por meio dos próprios funcionários, e por nenhum outro meio.

Exemplos:

5) Como eles (os valores) são transmitidos para você?

Resposta F3 – “Diariamente através do convívio com as pessoas”.

Resposta F4 – “Os valores são transmitidos por meio de palestras, treinamentos, cursos e, principalmente, na vivência cotidiana”.

Resposta F5 – “De forma natural. Nas pequenas atitudes vividas no cotidiano. Com a parceria formada não só com a equipe, mas também com pais e alunos”.

Resposta F7 – “Com boa dedicação, respeito”.

Resposta F8 – “Com honestidade e dedicação”.

Sugestões de melhorias:

O jornal interno ou o *house-organ* são meios para ajudar a disseminar os valores, além de palestras, treinamentos e reuniões. A criação da intranet também pode ser um canal que concentre a maioria das informações citadas anteriormente. A intranet quando bem utilizada deve envolver todos os funcionários de uma mesma empresa, possibilitando a troca de conhecimentos profissionais e até pessoais, numa aproximação entre pessoas de todos os níveis.

O objetivo é justamente oferecer um nível de informação tão satisfatório que não haja espaço para boatos e que eduque as pessoas para o aprendizado, a partir da leitura e da observação.

4.4 Há necessidade de mais processos de interação e motivação

Isso principalmente para os funcionários de serviços gerais, para que eles também sejam vistos como clientes nos ambientes internos. De maneira geral é necessário buscar cada vez mais a qualificação do indivíduo e valorização do ser humano, pois não se pode pressupor que os funcionários estão felizes, é necessário se assegurar disso. Neste contexto é muito importante a coerência entre o discurso e a ação.

No caso do Everest Brasília, percebe-se que existe uma divisão de percepção entre os funcionários sobre a vivência coerente desses valores no cotidiano. A direção do Colégio afirma que é uma preocupação que esses funcionários insatisfeitos acabem influenciando outros ou até mesmo o público externo da instituição. Mesmo com essas diferentes opiniões, a maioria dos entrevistados se considera pessoas felizes em seu ambiente de trabalho.

Exemplos:

4) Você acha que esses valores são vividos de forma coerente no Colégio?

Resposta F4 – “Sim, mas em alguns momentos é necessário retomar alguns deles para que haja uma convivência harmônica”.

Resposta F7 – “Tem momentos que sim, e ao mesmo tempo não”.

Resposta F9 – “Nem sempre, mas na maioria das vezes sim”.

8) Você é feliz no seu ambiente de trabalho, por quê?

Resposta F1 – “Sim, por que faço algo que gosto e que sei que trará frutos muito importantes para a sociedade do futuro. Sinto que estou plantando um mundo melhor em cada criança que passa por mim”.

Resposta F3 – “Sim. O convívio diário com as pessoas ocorre de maneira cordial e com muito respeito. Isso é fundamental para que as pessoas se sintam bem e acolhidas”.

Resposta F4 – “Sim. Porque sou respeitada enquanto profissional e enquanto pessoa. Vejo um grande interesse por parte da instituição em colaborar com a formação contínua dos funcionários, o que julgo muito importante”.

Resposta F6 – “Nem sempre”.

Sugestões de melhorias:

Neste caso, sugere-se a utilização do grupo 2 de informações, chamado por Brum de “Informações de Recursos Humanos”, no qual estão todas as informações sobre a vida das pessoas na empresa: benefícios, incentivos, programas de treinamento e desenvolvimento, política salarial, dissídios, negociações etc. E também do grupo 4, “Informações sobre Programas Internos”. Neste grupo, estão todas as informações sobre os programas e projetos desenvolvidos internamente que contam com a participação dos empregados.

Os planos de carreira também são uma alternativa de valorização do funcionário. Devem conter na explicação as funções do cargo em questão (a descrição do cargo propriamente dita), as qualidades para exercê-lo e a atitude desejável (visão do objetivo final da empresa, envolvimento, espírito de trabalho em grupo).

Instrumentos eficazes para esse tipo de divulgação também são o jornal interno, também chamado de *house-organ*. Ter um espaço dentro do jornal interno com informações de recursos humanos, como dúvidas relacionadas com a remuneração é uma alternativa para mostrar uma gestão transparente. Outra alternativa é o jornal de parede, mais conhecido por jornal mural, com um índice maior de visibilidade.

Para ajudar a construir um ambiente de motivação também é necessário continuar a comemorar as datas festivas como: Páscoa, Dia das Mães, dos Pais, da Criança, Natal, Ano-Novo e aniversário da empresa, além do dia dos professores, que já é feito. Nestas épocas cartazes e painéis motivacionais e informativos devem sair de cena, dando lugar a instrumentos com mensagens comemorativas. O aniversário de cada funcionário deve ser lembrado através de uma mensagem no jornal interno, um cartão assinado pela direção ou uma festinha no departamento.

Um meio eficaz de identificar a opinião dos funcionários sobre a organização pode ser feita com base em um desenho feito pelos próprios funcionários demonstrando o que a organização significa para eles, conforme explicado no capítulo 2 desta pesquisa. O método pode demonstrar como uma medida eficaz da felicidade, do que é ser prestativo, da percepção e da comunicação.

Uma forma de aproximação da gerência com os funcionários é o banco de elogios, cujo funcionamento foi citado no capítulo 2 deste trabalho.

4.5 Estabelecer padrão e fluxo de comunicação

É necessário reorganizar a comunicação interna do Colégio Everest de Brasília por meio do endomarketing e construir relacionamentos com o público interno. Institucionalizar as orientações, criar espaços para a comunicação e educar para a comunicação. O ponto de partida de qualquer programa é fazer com que os funcionários entendam claramente o tipo de organização na qual trabalham, seus desafios e a forma com que as pessoas são tratadas dentro e fora dela. No Everest, a maior parte dos entrevistados acredita que os meios de comunicação interna utilizados atualmente são eficientes, apesar de não estarem totalmente alinhados com a missão, visão e valores da instituição.

4.6 Disseminar a importância da Comunicação

A comunicação deve ser vista como um desafio para toda a organização, desde o dirigente até o mais novo contratado. Bekin explica, conforme citado no capítulo 2 deste trabalho, que as etapas do processo de motivação são: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Neste processo é importante ter em mente que o escutar valida o falar. É o escutar, não o falar, que confere sentido ao que dizemos. Portanto, o escutar é o que dirige todo o processo da comunicação. Como o colégio é novo e a cada ano passa por novas contratações, é fundamental ter um processo de treinamento introdutório aos novos funcionários, escutar a expectativa deles e cultivar esse ambiente de escuta em toda a organização.

Sugestões de melhorias:

No grupo 5, denominado “Informações do dia-a-dia” estão todas as informações sobre: o funcionamento operacional da empresa, fatos e acontecimentos do dia-a-dia, atuação das áreas, das lideranças e dos empregados etc. Já o grupo 3, “Informações de Mercado/Produto”, é composto por todas as informações sobre: o que a empresa produz, e/ou vende, em que mercado atua, técnicas de produção, técnicas e estratégias de vendas, metas, recordes etc.

O manual e o vídeo de integração à empresa são instrumentos básicos de informação e integração de um novo funcionário. Outras ferramentas para disseminar esse tipo de informação também são o jornal interno, o próprio jornal de parede e a intranet, caso seja criada. Palestras também são meios para transmitir essas informações e um treinamento introdutório no caso dos novos funcionários.

4.7 Proporcionar meios oficiais de comunicação e aprimorar os existentes

Comunicar é um processo complexo, pelo qual se pretende dar sentido a uma realidade, buscando considerar que a mensagem possa ser interpretada de acordo com cada receptor, suas experiências e vivências. Observa-se que a comunicação no Colégio Everest de Brasília é feita na maioria das vezes em fluxo descendente (dos dirigentes para os funcionários com reuniões de maneira formal). Há também a comunicação em fluxo horizontal (entre setores, de maneira informal, até mesmo pela “fofoca” como relatou um funcionário), de maneira transversal (pelo uso frequente do correio eletrônico) e para parte dos funcionários, de maneira ascendente, nas reuniões realizadas, onde eles podem dizer a opinião sobre determinados assuntos.

Exemplos:

5) Quais são os meios de comunicação interna do Colégio?

Resposta F2 – “Conversa, email, cursos de formação, reuniões, coordenação”.

Resposta F6 – “Através de colegas”.

Resposta F8 – “Através do Rádio H.T”.

Resposta F9 – “Professores, padres, consagradas”.

Resposta F10 – “Email, boletim informativo semanal enviado aos professores, mural da sala dos professores, reuniões de equipe”.

7) Quais os meios de comunicação interna você acha que deveria ter?

Resposta F1 – “Poderia ter uma pessoa encarregada somente da parte de comunicação”.

Resposta F2 – “Na minha opinião, para melhorar a comunicação interna na escola, seria importante pelo menos uma reunião por mês, com as equipes da Educação Infantil e Ensino Fundamental juntas”.

Resposta F7 – “Reuniões para falar referente a certos tipos de assunto do trabalho, não a fofoca”.

O perigo da fofoca - somente num clima favorável é possível gerar novas ideias, fomentando novas descobertas, estruturas e dimensões sociais. O processo de comunicação evidencia a prática de atitudes internas e a imagem da empresa é refletida no que os diretores e funcionários dizem sobre ela.

4.8 Utilizar ferramentas de comunicação interna específicas

Observa-se que as mensagens não são adaptadas aos públicos específicos no âmbito dos funcionários e os meios de comunicação são restritos às reuniões, algumas palestras, correio eletrônico e mural na sala dos professores.

Exemplos:

6) Eles (meios de comunicação interna) te ajudam a se sentir mais informado, mais comprometido e motivado com o trabalho?

Resposta F1 – “Sim, pois sem eles não estaríamos nos sentido cada um uma parte importante do todo”.

Resposta F5 – “Com certeza. Motivação de grupo em todos os ambientes do Colégio”.

Resposta F6 – “Algumas vezes falta ter reunião com todos os colegas e chefes”.

Resposta F7 – “Não, porque precisamos ficar informados através de reuniões e não por outros. Isso só nos motiva a ficar tristes”.

Sugestões de melhorias:

O correio eletrônico deve continuar sendo utilizado, mas não no nível do endomarketing, pois não se utiliza dos apelos motivacionais necessários, como figuras, formas e cores, e nem todos os funcionários têm acesso a ele. No âmbito das mensagens virtuais, uma alternativa é o visor dos computadores da empresa, que pode ter a marca e o

slogan do programa de endomarketing. Mas para atingir outros públicos que não têm acesso constante ao computador e internet, outra forma é personalizar os papéis que cobrem as bandejas na hora do almoço com mensagens referentes a alguma campanha interna.

É importante também sempre acompanhar os efeitos dessas ações de comunicação e ter em conta a mensuração dos resultados em comunicação corporativa, pois os resultados são fruto das estratégias de relacionamento da empresa com os seus públicos de interesse e vão dar o rumo das ações que devem ser mantidas e abrir espaço para novas propostas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, isto é, identificar como o endomarketing pode ser determinante para promover a sintonia de valores entre instituição e funcionários do Colégio Internacional Everest de Brasília, foi fundamental percorrer alguns objetivos específicos. Um dos primeiros aspectos em destaque é a importância da Comunicação Corporativa nas organizações, para a construção da imagem junto à sociedade e aos diversos stakeholders de uma determinada organização, em especial os colaboradores que têm a missão de manter os relacionamentos dentro da empresa.

Atualmente acontece uma mudança na cultura organizacional nas instituições, e um exemplo disso são as novas gerações que levam para o ambiente corporativo formas diferentes de se relacionar e já não aceitam mais o que é controlado e o que não é dialogado. A necessidade de cada vez mais se sentir parte da organização é de grande importância e a Comunicação Interna (CI) destaca-se justamente para fazer de cada colaborador um aliado na formação da imagem positiva da empresa.

A partir desse novo contexto, o profissional de comunicação tem aí um papel relevante para convencer a gerência a valorizar a CI e a desenvolvê-la buscando melhorar cada vez mais o ambiente interno nas organizações. Para sistematizar e integrar as ações e instrumentos que busquem vender uma mesma idéia ou um mesmo conceito ao público interno é que o endomarketing entra em cena. Essa idéia ou conceito deve estar alinhado com a cultura organizacional, pois é justamente a cultura de uma organização que a identifica e a torna singular.

Para que a cultura organizacional, a missão, visão e valores das instituições sejam transmitidos de maneira eficaz, é importante o alinhamento entre as ações e os discursos, isto é, a coerência, pois somente assim a organização terá credibilidade interna e isso será refletido para o público externo. Diante dessas primeiras constatações, é possível afirmar que o primeiro objetivo desta pesquisa foi alcançado, com o conceito de endomarketing, comunicação interna e cultura organizacional, conforme exposto no primeiro capítulo.

Outro aspecto analisado sobre o endomarketing é um processo integrado, e que por isso é capaz de gerar um relacionamento cooperativo, inclusive gerando responsabilidades entre os funcionários. Esse relacionamento cooperativo deve andar sempre com a motivação constante do cliente interno. A partir da transmissão dos objetivos da empresa o resultado será positivo para o ambiente de trabalho, que se tornará mais integrado, e se transformará em um local no qual o princípio da sinergia existe.

Esse ambiente cooperativo e alinhado em uma mesma visão pode ser obtido com a nova hierarquia que apresenta o cliente na linha de frente no topo, a gerência no centro e a alta direção na base. É importante ressaltar a necessidade da valorização do ser humano. Nesse novo modelo, as decisões da alta administração precisam necessariamente levar em conta a percepção do cliente, e isso requer uma liderança diferenciada.

Entre as características básicas dessa liderança diferenciada é a consciência do poder da doação, ao buscar construir uma cultura de serviço e proximidade com todos os níveis na hierarquia do corpo de funcionários. Essa aproximação inclui sistematizar as informações relacionadas com a organização, as orientações institucionalizadas referem-se à organização formal de filosofias, recomendações, indicações e normas sobre práticas comunicativas.

Um programa de endomarketing deve ter uma idéia clara, um conceito e uma linha criativa para que seja realmente efetivo e possa trazer resultados para a empresa. O segundo objetivo desta pesquisa também foi atingido e descrito no segundo capítulo desta pesquisa, ao identificarmos as ferramentas que o endomarketing oferece dentro da Comunicação Organizacional.

A proposta do terceiro objetivo deste trabalho era identificar missão, visão, valores do Colégio Everest e descrever a atual estrutura de endomarketing do Colégio Everest face aos valores institucionais. Ao longo do capítulo 3 foi contextualizado o Colégio Internacional Everest no mundo e no Brasil, o Everest em Brasília; a missão, visão e valores do Colégio e como é a CI do Colégio Everest de Brasília atualmente. Outro tópico importante deste capítulo foi a percepção da direção e dos funcionários sobre a CI e sobre o ambiente interno do Colégio de maneira mais ampla.

Foi fundamental analisar as entrevistas para propor as estratégias para melhorar o relacionamento com o público interno do Colégio Everest, que é o quarto objetivo específico do presente trabalho. O convencimento da gerência nas organizações sobre a importância da

comunicação interna, de uma cultura organizacional bem definida e disseminada, para que isso seja transmitido para toda a instituição.

O endomarketing se apresenta como uma forma eficaz de disseminar a cultura organizacional, proporcionando mais processos de interação e motivação como foi exemplificado no quarto capítulo. Entretanto essa transmissão só é possível escutando as necessidades e sugestões dos próprios funcionários e estabelecendo padrão institucional e fluxo contínuo de comunicação. É importante diversificar os meios oficiais de comunicação e utilizar ferramentas de comunicação interna específicas, que sejam adaptadas para cada nível hierárquico dentro da organização. Isso para que nenhum grupo de se sinta discriminado na empresa.

Após percorrer esses quatro objetivos específicos, o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado, e conforme o que foi descrito ao longo deste trabalho é possível observar que o endomarketing é fundamental para promover a sintonia de valores entre instituição e funcionários do Colégio Internacional Everest de Brasília. O problema central desta pesquisa, ao expormos como o endomarketing pode ser uma importante ferramenta de gestão no Everest, também foi respondido.

Diante de um campo amplo como o da CI e o do endomarketing, ressaltamos que essas considerações foram extraídas de uma amostragem pequena de funcionários, mesmo com todos os aspectos analisados e possíveis respostas ao problema em questão com opinião e dados que ainda podem ser investigados em maior profundidade em uma pesquisa futura.

REFERÊNCIAS

- ABRACOM. *Porque investir em comunicação interna*. 4º Caderno de Comunicação Organizacional, 2013. Disponível em <http://www.abracom.org.br/arquivos/CCO_final.pdf> Acesso em: 10 set. 2014. 15:30.
- ARGENTI, Paul. *Comunicação empresarial*. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2011.
- BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM Editores, 1998.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Face a face com endomarketing*. Porto Alegre: L&PM Editores, 1998.
- CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Edição Revista e Atualizada. Brasília: Editora Casa das musas, 2012.
- DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a Comunicação nas Organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação Organizacional*, vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ECHEVERRÍA, Rafael. *Fragmentos de ontologia da linguagem*. Capítulo 5: O Escutar o lado oculto da linguagem – material de uso da Formação em Coaching Executivo Organizacional. Tradução: Suzana R. de Senna. São Paulo , 2007.
- ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo (Org.). *Por dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas*. Curitiba: Editora Champagnat, 2009.
- PINTO, Gabriel Azevedo de Abreu; MOGNON, Francieli; CUSTÓDIO, Juliana Cândido. Aplicação Dos Instrumentos De Comunicação Interna Na Evolução Do Processo Comunicacional: Estudo De Caso. INTERCOM. *XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul*. Palhoça – 8 a 10 maio 2014. Disponível em: <<http://www.portalintercom.org.br/anais/sul2014/resumos/R40-1269-1.pdf>> Acesso em: 11 set. 2014. 16:30.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo: Difusão Editora, 2008.
- MARTINS, Marta Terezinha Motta Campos. Diálogo e interações face a face: a força da oralidade na comunicação interna. *Organicom*. ANO 10, n. 19, 2º sem 2013. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/650/512>> Acesso em: 6 out 2014. 17:30.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. 2010. *Organicom*, n° 19, p.213, 2º semestre de 2013.

Disponível em:

<<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/649/511>>

Acesso em 10 set. 2014. 15:45.

ROSENBLUTH, Half F.; PETERS, Diane M. *O cliente em segundo lugar*. São Paulo: M.Books do Brasil, 2004.